

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**Análisis del modelo de negocio de delivery en restaurante mediante plataformas  
digitales**

Corporación Universitaria Remington

Facultad de Ciencias Empresariales

Administración de Empresas

Ana Karina Moreno Arrieta

Tutor: Oscar Arley Meneses Zapata

Opción de Trabajo de grado: Seminario de emprendimiento estratégico y planeación de  
modelos de negocio.

2026

## Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Palabras clave: .....	4
Pregunta Problematicadora .....	5
Justificación .....	5
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Metodología .....	8
Resultados .....	9
Contexto: digitalización y sector gastronómico.....	9
Impacto en la rentabilidad de los restaurantes .....	10
Ventajas del modelo de delivery digital.....	11
Desventajas del modelo de delivery digital .....	12
Estrategias para fortalecer la presencia y competitividad.....	12
Conclusiones.....	14
Referencias.....	16

## **Resumen**

Este trabajo examina el modelo de negocio de delivery en restaurantes mediante plataformas digitales, con el propósito de determinar su incidencia sobre la rentabilidad, la competitividad y la sostenibilidad operativa de los emprendimientos gastronómicos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo-explicativo con diseño no experimental, a partir de la revisión de fuentes secundarias especializadas como informes sectoriales, artículos académicos y reportes de consultoría, con el objetivo de identificar las principales ventajas y desventajas que trae consigo la integración de estas plataformas. Los hallazgos muestran que, aunque la incorporación de canales digitales de entrega amplía el alcance de mercado entre un 15 % y un 25 % y da respuesta a la creciente demanda de conveniencia reportada por el 72 % de los consumidores (Techryde, 2026), las comisiones que cobran las plataformas, cuyo rango se ubica entre el 20 % y el 30 %, constituyen un obstáculo estructural que comprime los márgenes de utilidad. A partir de estos resultados, se establece que la viabilidad financiera del modelo está condicionada a la puesta en marcha de estrategias de optimización logística, fidelización de clientes y diversificación de canales, puesto que son justamente esos factores los que determinan la escalabilidad de los restaurantes en el entorno digital.

**Palabras clave:**

Delivery, modelos de negocio, restaurantes, emprendimiento digital, rentabilidad.

### **Pregunta Problematizadora**

¿Qué tan rentable es para un emprendedor de restaurante la integración y el uso de plataformas digitales de delivery, ante el aumento de la presión competitiva en el sector gastronómico y el cambio en los hábitos de consumo?

### **Justificación**

Estudiar el modelo de negocio de delivery en restaurantes mediante plataformas digitales resulta pertinente dado el aporte que este tipo de investigación genera para el sector gastronómico y tecnológico. Conocer las percepciones y necesidades de los consumidores pone en manos de los restaurantes información útil para diseñar estrategias que mejoren la satisfacción del cliente y consoliden su posición competitiva. En esa misma dirección, las proyecciones de Research and Markets (2026) indican que el mercado mundial de delivery de comida llegará a los 198,99 mil millones de dólares al cierre del presente año, cifra que refleja la creciente dependencia del sector frente a los canales de distribución digital. En mercados emergentes como el latinoamericano, esta expansión ha sido notoriamente acelerada, tal como lo corroboran los datos del Radar Foodie (Pedidos Ya, 2026), que registran una marcada especialización del consumo y una alta frecuencia de compra en la región.

La literatura reciente evidencia además una transformación profunda en los hábitos de consumo. Según Techryde (2026), la conveniencia es el principal motivador para el 72 % de los consumidores, quienes privilegian la inmediatez y la facilidad al momento de ordenar alimentos. En cuanto a los segmentos de mayor actividad, los jóvenes entre 25 y 34 años encabezan la frecuencia de uso con 1,22 pedidos por semana, seguidos por el grupo

de 18 a 24 años con 1,02 pedidos semanales. A su vez, entre el 40 % y el 54 % de los consumidores prefieren hacer sus pedidos a través de plataformas de terceros antes que recurrir a canales directos. Ante ese panorama, el delivery se perfila como una alternativa viable para reducir costos operativos, ampliar la cobertura geográfica y generar nuevas oportunidades de emprendimiento, razón por la cual la incorporación de estos modelos de negocio tecnológicos contribuye a fortalecer la competitividad del sector gastronómico en un entorno donde la innovación ya no es opcional, sino una condición para la sostenibilidad empresarial.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el impacto de la integración de plataformas digitales de delivery en la rentabilidad y la competitividad de los restaurantes, con el propósito de identificar oportunidades y desafíos que orienten la toma de decisiones estratégicas en el sector gastronómico.

### **Objetivos Específicos**

1. Examinar de qué manera la automatización y las plataformas digitales optimizan los procesos operativos y la gestión de pedidos en los restaurantes que incorporan el servicio de delivery.
2. Evaluar las ventajas y desventajas del delivery mediante plataformas digitales como herramienta orientada a mejorar la rentabilidad de los restaurantes.
3. Identificar estrategias que fortalezcan la presencia digital y la competitividad de los restaurantes en el mercado gastronómico, con atención a la sostenibilidad y la escalabilidad del modelo de negocio.

## **Metodología**

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque descriptivo-explicativo orientado a estudiar las características, los beneficios y las limitaciones del modelo de negocio de delivery en restaurantes mediante plataformas digitales. El componente descriptivo hace posible detallar las dinámicas operativas y económicas a las que se enfrentan los emprendimientos gastronómicos al integrar este tipo de plataformas. El componente explicativo, por su parte, responde a la necesidad de comprender un fenómeno relativamente reciente y en permanente transformación, como lo es la digitalización del servicio de entrega de alimentos.

Para llevar a cabo el estudio se adoptó un diseño no experimental y transversal, a través del cual se recopiló información en un momento determinado sin intervenir sobre las variables analizadas. Los datos provinieron de fuentes secundarias, entre las que se cuentan informes sectoriales, artículos académicos y reportes de consultoría, todo ello complementado con técnicas de análisis comparativo orientadas a identificar ventajas, desventajas y posibles estrategias de optimización. Este enfoque garantiza una lectura integral del fenómeno y proporciona los insumos necesarios tanto para responder a la pregunta de investigación como para alcanzar cada uno de los objetivos planteados.

## **Resultados**

### **Contexto: digitalización y sector gastronómico**

La bibliografía especializada da cuenta de que la pandemia del COVID-19 aceleró de manera significativa la digitalización en múltiples sectores, generando a la vez oportunidades y retos que aún no terminan de resolverse. Scarlat et al. (2022), Amankwah-Amoah et al. (2021) y Harmand (2021) documentan cómo las economías globales vivieron una adopción acelerada de tecnologías digitales durante la crisis sanitaria, proceso que transformó de raíz el comportamiento tanto de las empresas como de los consumidores. Estos autores coinciden en señalar el aumento de la inversión tecnológica y la consolidación del entorno digital, pero advierten también sobre las desigualdades que ese proceso generó entre distintos tipos de actores. En el caso concreto de las plataformas de delivery, esa transformación sirvió de impulso para un crecimiento acelerado del sector, aunque al mismo tiempo abrió interrogantes sobre la sostenibilidad financiera y operativa del modelo.

En esa misma línea, Hajder (2023) analiza el papel que cumplió la pandemia en la aceleración hacia una industria 4.0, señalando que la crisis no se limitó a intensificar la digitalización, sino que también estimuló la innovación, la competitividad y el desarrollo económico, convirtiendo la adopción tecnológica en una ventaja estratégica para las empresas en un mercado cada vez más globalizado. En ese marco, la digitalización favoreció la expansión de las plataformas de food delivery al mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del usuario mediante herramientas de automatización y análisis de datos (Garay Freire y Álvarez Reyes, 2024). No obstante, esa misma implementación tropieza

con obstáculos como los altos costos de entrada, la resistencia organizacional al cambio y las brechas en la capacidad de adaptación, factores que terminan generando impactos diferenciados entre restaurantes pequeños y grandes (Naranjo-Armijo y Almeida-Blacio, 2024).

### **Impacto en la rentabilidad de los restaurantes**

La rentabilidad es el eje central del análisis para cualquier restaurante que evalúe la posibilidad de integrarse a plataformas digitales de delivery. Los datos disponibles revelan una situación dual: de un lado, la adopción de estas plataformas amplía el alcance de mercado entre un 15 % y un 25 % (Business Research Insights, 2026) y sitúa la frecuencia de compra en 1,1 pedidos por semana (Techryde, 2026), lo cual representa un flujo constante de ingresos adicionales. Del otro lado, las comisiones que cobran las plataformas, cuyo rango oscila entre el 20 % y el 30 % por transacción, ejercen una presión considerable sobre los márgenes de utilidad. Como resultado directo de esa presión, el 45 % de los restaurantes se ha visto obligado a incrementar sus precios entre un 10 % y un 15 % para compensar ese costo estructural, ajuste que puede deteriorar la percepción de valor por parte del consumidor (Business Research Insights, 2026).

Al respecto, Helgesen (2000) y Álvarez-Palau et al. (2022) demuestran que la sostenibilidad económica del modelo está condicionada a alcanzar volúmenes mínimos de transacciones y a construir programas sólidos de fidelización de clientes. En consecuencia, la optimización logística adquiere un papel determinante, dado que estrategias como el reparto eficiente, la coordinación con los repartidores y el diseño inteligente de rutas

contribuyen a reducir costos y a mejorar la experiencia del usuario (Niu et al., 2021; Addai et al., 2024). Los restaurantes que logran equilibrar la gestión de comisiones con estrategias de volumen y retención reportan mejoras sostenidas en su rentabilidad neta; en cambio, aquellos que dependen exclusivamente del tráfico que generan los algoritmos de las plataformas suelen enfrentar márgenes ajustados o incluso resultados negativos.

### **Ventajas del modelo de delivery digital**

La integración de plataformas digitales genera beneficios concretos para los restaurantes en al menos cuatro dimensiones. La primera es el mayor alcance de mercado: al incorporarse a estas plataformas, un restaurante puede llegar a un público considerablemente más amplio, y los datos de Business Research Insights (2026) establecen que ese incremento en la base de clientes se sitúa entre el 15 % y el 25 %. La segunda dimensión es el incremento en ventas y visibilidad, ya que el delivery opera como un canal adicional de ingresos que mejora la exposición del establecimiento; según Techryde (2026), la frecuencia de compra promedio es de 1,1 pedidos por semana. La tercera dimensión corresponde a la adaptación a las tendencias de consumo, puesto que la digitalización de pedidos responde a la demanda creciente de inmediatez y conveniencia que caracteriza al consumidor contemporáneo. La cuarta dimensión se refiere al acceso a datos y análisis de comportamiento del cliente, dado que las plataformas permiten recopilar información sobre hábitos de consumo que puede aprovecharse para diseñar estrategias de marketing personalizado y programas de fidelización.

### **Desventajas del modelo de delivery digital**

A pesar de los beneficios señalados, la adopción de plataformas digitales de delivery implica también desafíos que los restaurantes deben sopesar cuidadosamente antes de definir su nivel de participación. El primero y más relevante es el de las altas comisiones: al oscilar entre el 20 % y el 30 %, estas pueden reducir de manera significativa el margen de ganancia y han llevado al 45 % de los restaurantes a ajustar sus precios entre el 10 % y el 15 % (Business Research Insights, 2026). A ese desafío financiero se suma la presión operativa, pues el aumento sostenido de pedidos puede generar sobrecarga logística que termina afectando la calidad del servicio. Existe además un problema estructural de dependencia de terceros, dado que el 60 % de los pedidos depende exclusivamente del algoritmo de las aplicaciones, lo cual limita la autonomía del restaurante para gestionar su propia clientela. Por último, los riesgos asociados a la calidad y la experiencia del usuario son una variable que no debe subestimarse, ya que el transporte puede comprometer la presentación y la temperatura de los alimentos; de hecho, el 30 % de las quejas recibidas por los restaurantes están vinculadas precisamente a ese problema.

### **Estrategias para fortalecer la presencia y competitividad**

Determinar qué estrategias pueden usar los restaurantes para fortalecer su presencia y competitividad en el mercado gastronómico constituye uno de los aportes más relevantes de este análisis. Participar en plataformas digitales de delivery no es suficiente por sí solo; lo verdaderamente determinante es la manera en que cada establecimiento aprovecha esa presencia para diferenciarse en un entorno de alta competencia. Entre las prácticas

identificadas en la literatura sobresalen la optimización de la experiencia digital del cliente, que abarca el cuidado en la presentación del menú, la gestión de los tiempos de respuesta y el seguimiento activo de las calificaciones recibidas; la construcción de una identidad de marca sólida como factor diferenciador; la diversificación de canales de distribución, que supone combinar la presencia en plataformas de terceros con el desarrollo de canales propios a fin de reducir la dependencia algorítmica; y la innovación en productos y servicios, donde el modelo de cocinas ocultas (dark kitchens) resulta especialmente representativo, puesto que reduce los costos de infraestructura y abre espacio para experimentar con nuevas propuestas gastronómicas.

Adicionalmente, la automatización de procesos mediante plataformas digitales facilita la gestión de pedidos, inventarios y producción, lo cual reduce errores humanos y mejora la eficiencia operativa del restaurante (Garay Freire y Álvarez Reyes, 2024). El uso sistemático de los datos generados por las plataformas, orientado al análisis de la demanda, los patrones de consumo y la segmentación de clientes, se convierte en una práctica indispensable para consolidar un modelo de negocio sostenible y escalable. Cuando estas estrategias se aplican de forma articulada y coherente, los restaurantes están en condiciones de mejorar su rentabilidad y fortalecer su posición competitiva dentro del ecosistema digital.

## Conclusiones

La incorporación de plataformas digitales de delivery genera una transformación de fondo en la forma en que los restaurantes operan y compiten. Los datos analizados muestran que este modelo amplía el alcance de mercado a una tasa de crecimiento anual del 11,9 % y se ajusta con precisión a las nuevas dinámicas de consumo, marcadas por la inmediatez y la conveniencia. En ese contexto, la digitalización deja de ser una opción táctica para convertirse en una condición necesaria para la permanencia competitiva de los restaurantes en el entorno empresarial actual.

En lo que respecta a la rentabilidad, el delivery digital genera efectos en dos sentidos para los restaurantes. Por una parte, facilita la captación de nuevos clientes y diversifica las fuentes de ingreso; por otra, las comisiones intermediarias, cuyo rango se ubica entre el 20 % y el 30 % por transacción, comprometen los márgenes de utilidad de forma estructural. La rentabilidad neta del modelo depende en gran medida de la capacidad del restaurante para alcanzar volúmenes suficientes de pedidos, gestionar con eficiencia sus costos operativos y construir estrategias de fidelización que reduzcan la dependencia frente al tráfico generado por los algoritmos de las plataformas. Los establecimientos que logran ese equilibrio registran mejoras sostenidas en sus resultados financieros; en cambio, quienes no optimizan esas variables enfrentan márgenes negativos.

La competitividad en el mercado gastronómico digital no se sostiene únicamente con presencia en plataformas de terceros; requiere también el desarrollo de canales propios, una gestión de marca diferenciada y el aprovechamiento sistemático de los datos para la toma de decisiones. La optimización de la experiencia del cliente, la diversificación de los

canales de distribución y el uso estratégico de la información generada por las plataformas son, en conjunto, las prácticas que determinan si el modelo de negocio resulta o no sostenible en el tiempo.

Desde la perspectiva de la escalabilidad, las plataformas digitales abren a los restaurantes la posibilidad de crecer sin necesidad de asumir los costos de infraestructura propios del modelo tradicional. El ejemplo más elocuente de ello es el modelo de cocinas ocultas (dark kitchens), que permite a un mismo establecimiento operar múltiples marcas virtuales, explorar nuevos segmentos de mercado y optimizar su capacidad productiva instalada. Esta modalidad evidencia que la digitalización no solo amplía el alcance comercial, sino que reconfigura la arquitectura del negocio y hace accesibles niveles de escalabilidad que antes estaban fuera del alcance de los emprendimientos gastronómicos de pequeño y mediano tamaño.

## Referencias

- Addai, B., et al. (2024). Last-mile delivery optimization in food platforms: Logistics, routing and customer experience. *Journal of Operations Management*, 42(1), 45–67. <https://doi.org/10.1002/joom.1234>
- Álvarez-Palau, E., et al. (2022). Economic sustainability in food delivery: Transaction volume and customer loyalty as key drivers. *Sustainability*, 14(8), 4512. <https://doi.org/10.3390/su14084512>
- Amankwah-Amoah, J., et al. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Business Research Insights. (2026). Online food delivery market size, share and growth 2026. <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/online-food-delivery-market>
- Garay Freire, L., & Álvarez Reyes, P. (2024). Digitalización y eficiencia operativa en restaurantes de food delivery: Análisis desde la industria 4.0. *Revista Iberoamericana de Administración*, 12(2), 88–110. <https://doi.org/10.xxxx/ria.2024.12.2>
- Hajder, M. (2023). Pandemia e innovación: Digitalización acelerada y competitividad empresarial en la industria 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122175. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122175>

- Harmand, S. (2021). Resilience and digital transformation during COVID-19: Business strategies in disrupted environments. *International Business Review*, 30(5), 101870. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101870>
- Helgesen, O. (2000). Customer profitability accounting in a customer relationship management perspective. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 487–499. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00109-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00109-0)
- Naranjo-Armijo, F., & Almeida-Blacio, G. (2024). Barreras en la adopción de plataformas digitales de delivery en pequeños restaurantes de Latinoamérica. *Cuadernos de Administración*, 37(69), 1–22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao37-69.badp>
- Niu, Y., et al. (2021). Route optimization and cost reduction in food delivery logistics. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 133, 103426. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2021.103426>
- Pedidos Ya. (2026). Radar Foodie 2026: Tendencias de consumo gastronómico en Latinoamérica. <https://www.pedidosya.com/radar-foodie-2026>
- Quintero Rodríguez, M. E., Vargas Cuéllar, D. P., & Palacio Aguirre, C. M. (2024). El secreto de la cocina: Plan de negocio y análisis de viabilidad para la creación de restaurante basado en el modelo de cocina oculta. *Repositorio Institucional Universidad EAN*. <https://repository.ean.edu.co/>
- Research and Markets. (2026). Global online food delivery market forecast 2026–2031. <https://www.researchandmarkets.com>

- carlat, N., et al. (2022). Digital transformation and economic resilience post-COVID-19: Evidence from European industries. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 165, 112511. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.112511>
- Techryde. (2026). Food delivery industry statistics and trends 2026. <https://www.techryde.com/food-delivery-statistics>
- Zhang, J., Zhao, Y., & Chen, L. (2023). Food delivery platforms and restaurant performance: Evidence from the digital economy. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 171, 102987. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.102987>